

Dave Ulrich 鼎力推荐



解密 HRBP 发展与体系构建



徐升华 [著]

组织如何通过人创造价值
Creating Value Through People

解密 HRBP

发展与体系构建

组织如何通过人创造价值 Creating Value Through People

徐升华 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

解密 HRBP 发展与体系构建 / 徐升华著. —北京:
企业管理出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-5164-1039-4

I. ①解… II. ①徐… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 068013 号

书 名: 解密 HRBP 发展与体系构建

作 者: 徐升华

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1039-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑室 (010) 68456991

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京旭丰源印刷技术有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 16.25 印张 280 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 49.80 元

版权所有 侵权必究 · 印装差错 负责调换

Daniel -
with great respect
Dave Ulrich

Daniel

With Great Respect

Dave Ulrich

HR 如何成为 BP

HRBP 成了一个热词。在当今人力资源管理学术与实践领域，这个词出现的频率越来越高，似乎昭示着人力资源管理的重新定位和再次转型。回顾人力资源管理发展的历史，不难看出其变化的轨迹：随着社会经济的变化、科学技术的进步，企业对人的认识与管理的理念和方法也在不断转变。当企业外部环境变化较慢、企业间竞争比较平缓时，企业内部的人力资源管理模式也比较稳定；而当企业外部环境变化急速、企业间竞争加剧时，企业内部的人力资源管理理念也会迅速变化，管理模式也会频繁调整。如传统的人事管理发端于 18 世纪开始的工业革命，从人事管理到人力资源管理的出现，经过了一百余年的时间，而在人力资源管理概念提出至今四十多年的时间里，人力资本管理、人才管理等新理论此起彼伏。如今 HRBP 的概念走向前台，原有的人力资源管理也将变为传统概念。这好像是一个螺旋式上升的轮回，人力资源管理从最初的人事管理、管具体的行政事务、管最底层的事，到把人视为最宝贵的资源、倡导对人的管理，再到 HRBP 强调人力资源管理应成为业务伙伴，管战略的事、管高端的事，把人和战略很好地匹配，人力资源管理一直在寻找着更准确的定位和方向。

HRBP 的理念源自于戴维·尤里奇（Dave Ulrich）1997 年提出的人力资

源管理三大支柱的理论。为了应对各方面对人力资源管理部门的责难，解决如何为业务创造价值的问题，戴维·尤里奇提出将传统人力资源部门分为业务伙伴（HRBP）、专家中心（COE）和共享服务中心（SSC）三个模块，并通过战略执行伙伴、变革推动者、员工后盾、行政专家四种角色完成人力资源管理的转型。这个理论得到人力资源管理实践领域的响应，一些大型企业开始将其付诸实践，但 HR 的转型是系统性工作，不可能一蹴而就。纵观国内的情况，真正完成人力资源管理转型，并取得预期效果的企业还是凤毛麟角。事实上，不是所有的企业都具备将人力资源部一分为三的条件和必要，人力资源管理的变革会受到行业发展、业务需求、企业性质和规模、管理基础和条件等多种因素的制约。实践中最可贵的是量体裁衣，既不削足适履，也不拔苗助长。但是，发挥人力资源部门业务伙伴的作用是人力资源管理未来发展的方向。HRBP 可以是一种理念，可以是人力资源部的整体职能，也可以是一个部门或职位的具体职责。理念需要落地，职能需要行动，职责需要履行。不论何种情况，在 HRBP 引领企业人力资源管理变革的过程中，理论的探讨、方法的引领、案例分析、经验分享都是十分必要的。

徐升华先生毕业于香港浸会大学人力资源管理专业，又有着 15 年跨国公司人力资源管理的实践和丰富的培训经验，他创造性地提出 HRBP 价值模型，结合当前 HRBP 在组织中操作的具体案例，以及自己从事 HRBP 管理的工具方法，写成了《解密 HRBP 发展与体系构建》一书，这本书将全面告诉你 HR 如何成为 BP，他的真知灼见一定会助力 HRBP 的实践。

周文霞

中国人民大学劳动人事学院教授

HRBP 带来的管理革命

人的管理是企业管理永恒的话题，也是企业管理的难题。所有管理的本质和难题最终都归结为人的管理。如何进行对人的管理，一直是管理界和企业界苦苦探索的难题之一。

尽管中国现代企业管理起步较晚，但是发展很快。既有诸多的民营企业还处在简单的人事管理阶段，还没有完全脱离个人管理的时代，也有企业引进了西方先进的企业管理理念。但总体而言，国内企业的 HR 管理发展水平参差不齐，大部分企业依然处在较低管理的发展阶段。

而在全球，每一次 HR 管理理念的提出都给全球的管理带来了革命。

这一次也不例外。

1997 年，美国教授戴维·尤里奇（Dave Ulrich）首次出版了《人力资源冠军：下一个议程——增加附加价值和交付成果》（*Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*）一书，书中首次提出了 HRBP 管理理念，这注定会成为 HR 管理领域发展的加速器，大大推进了全球 HR 管理的发展，更是 HR 管理的一场划时代的革命。

以往的 HR 管理仅仅是围绕人力资源本身的管理开展的，在业务管理上，并

没有实现超越和支持，业务是业务，HR 还是 HR，很多管理依然没有以经营为导向。

HRBP 的出现，让整个人力资源管理体系彻底改变了。它告诉我们，作为企业的 HR 管理人员，必须要围绕经营业务开展工作，才能帮助企业快速实现发展战略。二十多年来，东西方大中型企业对 HRBP 的运用与实践也证明，HRBP 管理在企业可持续发展中可以获得丰厚的商业价值回报。如美国的波音公司、微软公司，中国的华为、腾讯和阿里巴巴等都在运用这套管理体系。我们的同事徐升华先生在过去 15 年的外资 HR 管理生涯中，尤其在 Jarden Inc. 和 BLU Products 对 HRBP 的实践运用中，其不断学习、归纳、提炼和总结，在 BLU Products 实现了人均效能从约 1/100 万上升到约 1/290 万，人均业绩翻了两倍！这就是 HRBP 的实践和实效的价值。

徐升华到底是如何做到的呢？HR 加了“BP”两个字就能创造这么大的价值吗？如何理解“B”、“P”？本书对此都进行了详细的阐述。

全球 500 强企业的管理实践不断地证明，HRBP 是真正能够解决企业经营性难题的理念和体系，HRBP 能够做到：

- ◆ 让人均效能翻倍
- ◆ 固化全员经营性思维
- ◆ 有效管理企业运营成本
- ◆ 降低企业业务发展风险
- ◆ 建立立竿见影的业务导向型企业文化
- ◆ 实现 HR 人使命与价值——真正为业务发展创造价值

作为 HR 业内问世的这本 HRBP 专业书籍，我强烈推荐本书，也建议管理界和咨询界都应该推荐引入 HRBP 管理和咨询体系，以进一步推动中国企业的管理变革与成长！

王璞

北大纵横创始人

自序

拥抱 HRBP，让我们一起颠覆吧

在过往 15 年从事 HR 工作的日子里，我也经历过 HR 从业人员特有的挫折、迷茫和无价值感，却从未屈服与放弃，而且更加坚定了自己一定要活出 HR 人的风采，实现 HR 人的价值与使命的信念。于是，我一边思考如何在实践工作中，从 HR 专业角度为企业发展提供服务与支持，一边从组织业务发展的角度，去实践提升 HR 的存在价值，同时对整个 HRBP 管理体系进行系统地学习与深入研究，理论联系实际，最后从商业角度思考如何开展 HRBP 管理工作并为组织创造更大的价值。就这样通过不断在实践中总结、归纳、提炼，力图最终开发出适合中国本土企业发展的 HRBP 生态发展体系。

本书不仅有 HRBP 的基础理论学习，也汇集了我从业十几年来大量成功的案例，以及和我一样在世界 500 强企业任职的 HRBP 的从业人员的实践经验和智慧，希望能为广大的 HR 从业人员带来一些指引和启发。

作为 HRBP 的学、研、产、传的实践者，我致力于分享 HRBP 的实践经验，专注于 HRBP 生态系统建设、完善和推广应用，并将 HRBP 的价值发扬光大。

HRBP 概念的提出，不仅仅是为人力资源专业人士提供了一个清晰的方向：绩效并不是我们管理的最终目的和结果，对人才的绩效发展，更要延伸到价值创造的层面，也就是人人都是 BP（Business Partner 业务伙

伴)。思维的转变,才能促成我们学习方式的转变;反过来,学习方式的转变也会影响我们思维的转变。我们处在一个移动互联网时代,不管是组织的领导者、管理者,还是组织业务发展的执行者都在转变。但无论怎么变,组织里每一个人都应该是业务发展的伙伴。我们一定要以业务发展为导向,以价值创造为出发点,去实践组织的发展蓝图。我们现有的 HR 人首先要踏入 HRBP (业务伙伴) 的阵营,向 HRVC (Value Creator 价值创造者) 迈进。让我们一起颠覆人力资源管理领域吧!

在写作本书的过程当中,我得到了众多学术界专家和学者的指导,他们分别是戴维·尤里奇 (Dave Ulrich)、皮特·多夫曼 (Peter Dorfman)、中国人民大学劳动人事学院周文霞教授,特别是伴随我成长了 17 年、如今已经 85 岁高龄还活跃在讲台上的凯瑟琳·菲莉 (Kathleen Feeley) 教授。

在写作本书的过程当中,我也得到了很多企业决策层的指点,他们分别是深圳渴望通信董事长方锡琳先生、江西壹讯通董事长叶建平先生、深圳新风向董事长宋国光先生、台州人力资源网董事长倪君鹏先生、广州仕博董事长邱军涛先生等,他们提供的企业经营智慧极大地丰富了本书的内容。

在本书的写作过程中,得到了机构负责人的支持,他们是普岩副总经理徐阳、中国人民大学网上人大刘宁 (女士) 部长、搜根网创始人曾祥兵等。在此,我要特别感谢徐阳 (Salas), 没有他的鼓励与支持,也就没有这本书的出版。

同时也要感谢我的同行朋友们,即程云、田克超、胡楠 (女士)、刘东畅、白璐、黄幼明 (女士)、刘旭源等,谢谢你们的付出和建议。还有我的伙伴们,即祁薇、陈艳、徐嫚、冯桂彬、温海洋、徐聪文、黄晖、黄伍全、袁萍、黄桂秋、黄小美、李媛、戴建华等,谢谢你们的无私支持和鼓励。由于时间仓促和自身知识、能力的局限性,书中疏漏之处在所难免,恳请各位读者批评指正,以便在再版时补充完善。请将指正反馈发送到邮箱: 479092246@qq.com。

徐升华

目录 | Contents

推荐序一：HR 如何成为 BP

推荐序二：HRBP 带来的管理革命

自序：拥抱 HRBP，让我们一起颠覆吧

上 篇 HRBP——时代的召唤

第 1 章 你真的懂 HRBP 吗

“曾经远在天边，如今近在眼前”——对 HRBP 的三大问 / 6

第一问：成就使命——HRBP 究竟要做哪些工作 / 6

第二问：体现专业——HRBP 应如何去开展工作 / 7

第三问：彰显价值——HRBP 究竟为什么而工作 / 7

由“颠峰对话”引发的思考——HRBP 的定义 / 10

拉姆·查兰：“是时候跟人力资源部说再见了” / 10

戴维·尤里奇：“别轻易跟人力资源部说再见” / 11

HRBP 成熟度模型图——全新的 HR 体系渐进式革新 / 17

HRBP 六大角色 / 23

角色一 自我颠覆者 / 24

角色二 信用构建人 / 24

角色三 战略执行者 / 24

角色四 关系协调员 / 25

角色五 能力打造匠 / 25

角色六 变革催化师 / 25

第2章 与业务价值共舞——HRBP 的胜任力

两个案例 / 30

华为——以业务为导向的 HRBP / 30

阿里巴巴——以企业文化为导向的 HRBP / 31

透过岗位说明书读懂 HRBP 胜任力 / 34

岗位说明书背后的“钉子”模型——对 HRBP 胜任力的认识 / 38

胜任力评估——走向成功的关键 / 47

记分卡“三步”法则 / 47

大数据思维 / 49

下 篇

HRBP——生态圈体系构建

第3章 人才选拔

人才选拔技术 / 58

人才选拔第一个关键：面试问题的设置 / 58

人才选拔第二个关键：回答面试问题的质量 / 60

人才选拔渠道 / 63

渠道有效性分析 / 63

渠道成本分析 / 67

人才选拔配置与规划 / 69

如何做好招聘 / 71

如何掌握员工动态情报 / 72

如何考核配置有效性 / 73

如何为未来的业务选拔人才 / 75

第4章 人才发展

给员工多种职业发展通道 / 80

人才技能提升的培训体系 / 84
为人而不是为岗位设计课程 / 88
HRBP 工具：人才学习与发展评估工具 / 90
跨越鸿沟：从学习型组织建设到参与型组织建设 / 93

第 5 章 人才贡献

从人才数量到人才贡献 / 100
何为人才贡献率 / 100
打击怠工 / 102
量化人才贡献的价值 / 107
通过业绩管理来量化人才贡献的价值 / 107
人才量化积分制 / 109
全方位量化 / 111
切入组织业务发展 / 116
HRBP 如何参与组织业务发展 / 116
组织业务价值链分析 / 117

第 6 章 人才储备

人才库建设 / 122
人才库建设的方法 / 122
人才库建设的渠道 / 127
人才盘点技术 / 131
推动业务的 HRBP 人才盘点体系 / 131
人才盘点九宫格 / 135

第 7 章 人才梯队

人才评鉴中心建设 / 140
为什么要科学地建设人才评鉴中心 / 140
评鉴技术工具 / 142
关键人才发展方案 / 147
对关键人才的定义 / 150
关键人才需要具备的胜任力 / 152

对接班人的培养 / 155

接班人的层级 / 156

对接班人的培养方式 / 158

第8章 绩效体系

个人绩效提升 / 164

两个绩效考核表的比较 / 164

要量化考核表 / 167

选择合适的考核工具 / 169

适用于个人绩效的 KPI 考核 / 171

团队绩效管理方略 / 175

评估现有的团队评估措施 / 175

识别团队评估点 / 177

识别个人绩效结果对团队绩效的作用 / 178

评量结果的有效性 / 180

为每个结果制定出评量工具 / 180

创建绩效标准 / 182

创建绩效管理追踪系统 / 183

组织绩效发展策略 / 187

组织绩效管理的定义与价值 / 187

政策支持 / 188

管理体系支持 / 188

资源的调配和投入 / 189

第9章 薪酬体系

人才定价方法 / 194

传统定价公式 / 195

层次定价公式 / 197

财务定价公式 / 198

非财务定价公式 / 198

非金钱性薪酬设计 / 201

加班？不加班？——与加班费无关 / 202

全面薪酬的设计与运用 / 205

全面薪酬设计之“3G 薪酬” / 205

谷歌——全面薪酬设计解除了员工的后顾之忧 / 208

全面薪酬设计的三个关键 / 209

第 10 章 雇主品牌

品牌建设与业务发展 / 216

品牌影响力 = 人才竞争力 / 216

制胜法宝：雇主品牌建设 / 217

最佳雇主品牌建设 / 221

最佳雇主品牌的四大特征 / 221

最佳雇主品牌的四大聚焦 / 222

组织文化与业务可持续性发展 / 231

结语：东西方管理哲学的交融

参考文献

① ②

HRBP——时代的召唤

